

# MANAJEMEN SISTEM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

(Gagasan Mengilmiahkan Proses Pengambilan Keputusan)

**Juaini**

Dosen STIT Muhammadiyah Ngawi

## Abstract

The fifth generation management emerged and developed in tune with the emergence of high-tech technology, information superhighway, and digitec economy so that the concept of the importance of building competitiveness through knowledge emerged. With in this framework, the teachings of fifth generation management should be applied in the lives of both profit and non-profit organizations including education. Decision making as one of the elements of the organizational sub-system, needs to adjust to the concept in question. Therefore, decision making must also be related to how decision making within the organization - including education - must also be scientifically accountable as the rules of the fifth generation management teachings.

**Keyword :** *management, knowledge emerged, education*

## PENDAHULUAN

Akselerasi globalisasi terus meningkat seiring dengan pesat dan derasny kemajuan teknologi informasi, transportasi dan komunikasi. Implikasinya sampai pada sendi-sendi kehidupan manusia termasuk bidang organisasi. Dewasa ini organisasi-organisasi beroperasi dalam satu lingkungan yang sarat dengan perubahan, turbulensi dan ketidakpastian. Cara perubahan yang terjadi juga berbeda bila dibandingkan dengan era sebelumnya, baik dimensi arah dan pola, maupun magnitodenya. Akibatnya, organisasi tidak dapat mengandalkan pada jenis tindakan terencana yang disusun pada asumsi lama. Terkait dengan konstelasi ini, pengembangan organisasi yang selama ini ditempuh tidak lagi dapat menjamin keberhasilan dan kelangsungan hidup organisasi.

Kini, dengan pemunculan *high digitec technology, information superhighway* dan *digitec economy* telah mendorong lahirnya “*The Fifth Management Generation*”. Diantara hal yang paling menonjol dari Manajemen Generasi Kelima ini, sebagaimana disimpulkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1996) adalah pentingnya membangun daya saing melalui *knowledge*. Daya saing sebuah organisasi sangat ditentukan oleh bagaimana organisasi itu dapat mentransformasikan data untuk dianalisis sehingga menjadi informasi dan informasi diberi judgement sehingga menjadi ide, kemudian ide itu diberi konteks sehingga menjadi *knowledge*. *Knowledge is power. Share it and it will multiply*, inilah yang menjadi dasar filosofi dari *Knowledge Management*.

Ajaran Manajemen Generasi Kelima tersebut agaknya sudah saatnya diterapkan dalam kehidupan organisasi, baik profit atau non profit dengan segala sub sistemnya, tidak terkecuali organisasi kependidikan (baca: Perguruan Tinggi). Pengambilan keputusan sebagai salah satu unsur dari sub sistem organisasi, dengan demikian juga perlu menyesuaikan diri untuk mengikuti rekomendasi ini. Dalam konteks inilah maksud tulisan ini ditulis yaitu mencoba “*memproses – knowledge – kan*” sistem pengambilan keputusan.

## **MENGILMIAHKAN KEPUTUSAN**

Dunia kebijakan dan keputusan dalam terminologi politik adalah milik birokrat, dan dalam terminologi perusahaan, organisasi atau institusi adalah milik manajer, ketua atau pimpinannya. Di sisi lain, terminologi ilmiah adalah metode ilmiah yang didominasi kepemilikannya oleh kalangan ilmuwan. Pembuat keputusan formal utamanya administrator atau eksekutif pemerintahan adalah birokrat tulen dan para ilmuwan adalah akademisi-intelektual tulen yang mengembangkan gagasan-gagasan keilmiah. Keduanya – birokrat dan ilmuwan – tidak mungkin lagi bekerja sendiri-sendiri pada waktu sekarang dan akan datang.

Sub judul ini dimaksudkan untuk mengawinkan perilaku pembuat keputusan yang cenderung mapan dengan gaya birokratnya dan para ilmuwan yang

tampil dengan gaya kritisnya. Ilmuwan dalam hidup kesehariannya memang cenderung tampil sebagai tenaga profesional, sarat dengan metodologi dan berfikir analisis. Professional disini dipersepsi sebagai kemampuan akademik yang diperoleh di bangku kuliah. Penggabungan dua perilaku itu oleh Hoy dan Miskel (1978) seperti dikutip oleh Sudarwan Danim<sup>1</sup>, disebut dengan proses akomodasi yaitu mengakomodasikan konsep birokrasi dengan konsep professional ilmiah, yang pada gilirannya akan melahirkan kebijakan atau keputusan yang lebih bernuansa ilmiah ketimbang berwarna politik. Inilah yang disebut dengan scientific decision atau scientific policy.

Penggabungan tersebut seyogyanya merupakan barang jadi dan menjadi general culture di negara kita. Seperti dikatakan oleh Israel bahwa setiap negara harus mencari jalannya sendiri untuk mengembangkan norma tingkah laku yang kuat, ditemukan secara jelas untuk berbagai keahlian dan menanamkan seperangkat nilai baru serta perangsang non-uang.<sup>2</sup> Scott mempunyai sebuah argumentasi tambahan yang mendukung profesionalisme di berbagai level institusi dan organisasi. Dalam bukunya berjudul “Organization”, ia mengatakan bahwa menggunakan tenaga ahli adalah sangat efektif jika pekerjaan itu bersifat tidak pasti, suatu keadaan yang mengacaukan perencanaan dan sub devisi.<sup>3</sup>

Sebagai layaknya keputusan yang selalu mengacu ke masa depan dan tidak jarang membutuhkan durasi yang panjang maka sifat ketidakpastiannya (*uncertainty*) dari sebuah keputusan akan selalu ada. Disinilah kedudukan dan signifikansi ilmuwan berperan, oleh karena mereka mempunyai kapasitas menyusun proyeksi kuantitatif, mulai dari perhitungan yang sederhana, analisis korelasi sederhana sampai dengan analisis multivariate. Tanpa perhitungan yang

---

<sup>1</sup> Sudarwan Danim, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997, hlm. 15

<sup>2</sup> Arturo Israel, *Pengembangan Kelembagaan: Pengalaman Proyek-proyek Bank Dunia*, Jakarta: LP3ES, 1992

<sup>3</sup> Scott, J.C., *Moral Ekonomi Petani: Pergolakan dan Subsistensi di Asia Tenggara*, Jakarta: LP3ES, 1981, hlm. 145

cermat dan seksama, maka ketidakpastian itu akan menjadi-jadi dengan kompleksnya permasalahan yang dihadapi.

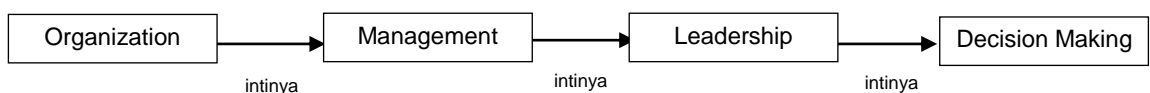
Pengilmiahan pengambilan keputusan akan menghasilkan keputusan yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah, dalam batas-batas yang tidak berbenturan keras dengan *political will* atau lingkungan sosial politik di suatu negara. Oleh karena itu, terdapat kemungkinan kelompok ilmuwan akan dapat meningkatkan peran komponen analisis (akademik-ilmiah) dan menurunkan bobot politis dalam perumusan keputusan atau kebijakan.

Dengan menggunakan hampiran seperti di atas maka pengambilan keputusan merupakan proses analisis akademik-intelektual dan bukan proses politik yang lebih menekankan dimensi pemaksaan (*coerce*) kehendak. Institusi pendidikan tinggi, mestinya lebih diwarnai dengan model pendekatan analisi akademik-intelektual dalam semua atau setiap bentuk kebijakan dan pengambilan keputusan.

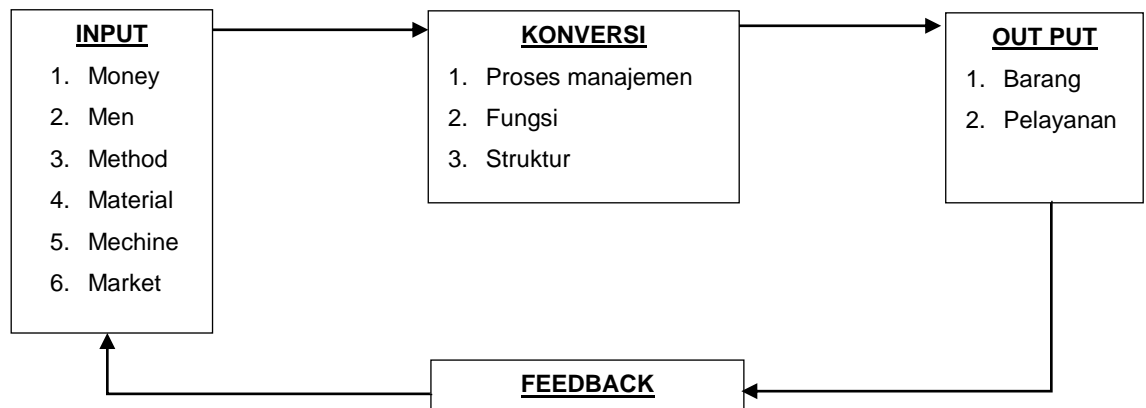
## PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Setiap organisasi, lembaga, institusi baik dalam makna statis terlebih dinamis, tidak dapat dipisahkan dari pengambilan keputusan. Dalam beberapa referensi manajemen dijelaskan bagaimana keterkaitan antara organisasi dengan pengambilan keputusan ini. Barangkali skema berikut dapat membantu kejelasan korelasi dua aspek dimaksud.

Skema 1



## Skema 2

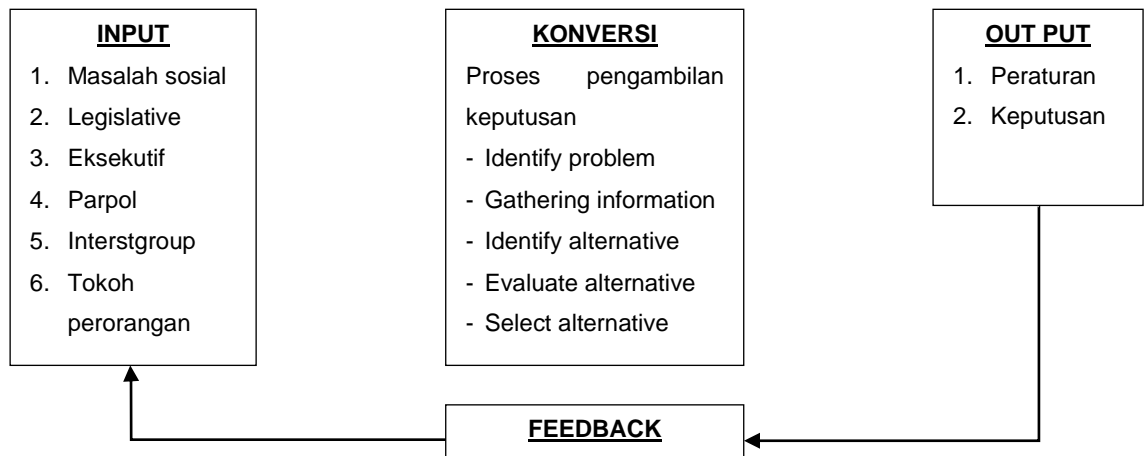


Dari dua skema di atas diperoleh pemahaman bahwa keputusan merupakan unsure yang sangat penting dalam sebuah proses organisasi atau manajemen, yang dalam batasan Davit Eastin disebut out put. Dalam proses konversi itulah terjadi proses pengambilan atau pembuatan keputusan yang didefinisikan sebagai “tindakan memilih berbagai alternatif yang ada yang diliputi dengan berbagai ketidakpastian” Ricard C. Snyder (1962:90) mendefinisikan pengambilan keputusan dengan “sebuah proses yang menyangkut pemilihan sejumlah masalah yang terbentuk secara sosial, pemilihan sasaran-sasaran alternatif yang ingin diterapkan dalam urusan organisasi, sosial, negara yang dipikirkan oleh para pembuat keputusan.

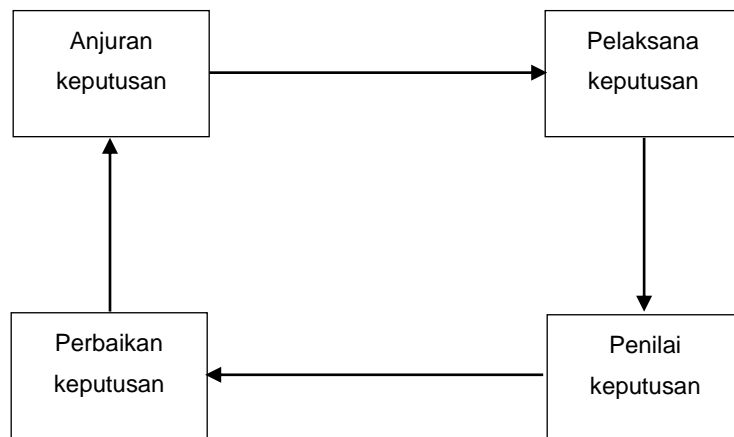
Definisi pengambilan keputusan seperti yang dikutipkan di atas dan masih mungkin dibandingkan dengan definisi-definisi lain, terutama yang menggunakan cendela pandang manajemen, dapat dipahami bahwa dalam pengambilan keputusan itu melibatkan berbagai faktor. Artinya pembuatan keputusan itu sendiri merupakan sebuah proses yang melibatkan beberapa faktor. Supandi dan Sanusimenyebut lima faktor yang ikut terlibat dalam pembuatan keputusan, yaitu legislatur, eksekutif, partai politik, interest group, dan tokoh perorangan<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Supandi dan Sanusi, *Kebijakan dan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988, hlm. 63

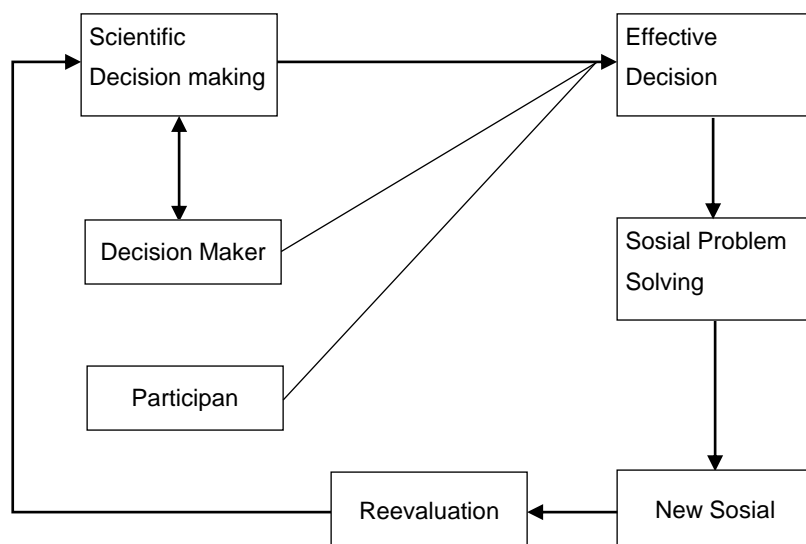
Oleh karena banyaknya faktor yang terlibat dalam pembuatan keputusan inilah sehingga pembuatan keputusan disebut sebagai proses yang kompleks. Disebut kompleks karena banyak faktor yang berbeda dan bervariasi, dan harus menyulap banyak sekali perbedaan mekanisme dengan perbedaan konsekuensi yang dapat ditentukan dan yang tidak dapat ditentukan. Proses pengambilan keputusan dapatlah diskemakan sebagai berikut:



Dalam beberapa literature Manajemen modern juga diperoleh informasi bahwa sebenarnya keputusan itu tidak dibuat (decision is not made) melainkan keputusan adalah suatu akumulasi. Pembuat keputusan secara tipikal bergelut dengan masalah-masalah sosial yang kompleks dan sukar dipahami (complex and elusive) serta tidak dengan mudah dapat dicari pemecahannya. Oleh sebab itu keputusan sering kali menghasilkan efek negatif dan positif pada waktu yang bersamaan. Masalah sosial hanya dapat ditanggulangi dengan serangkaian pendekatan suksesif dimana suatu keputusan merupakan suatu siklus. Artinya, keputusan itu secara kontinyu dianjurkan, dilaksanakan, dinilai dan diperbaiki. Diagram berikut menggambarkan perputaran proses keputusan sebagai suatu akumulasi.



Dengan menggunakan pendekatan sistem dan proses, maka di dalam kegiatan pengambilan keputusan agaknya perlu dikembangkan sebuah pola interaksi antar unsure atau komponen yang terlibat dalam proses ini. Barangkali sebagai pemikiran awal pola interaksi yang dimaksud adalah sebagai berikut :



Apabila hendak dideskripsikan maka pola interaksi pembuatan keputusan itu adalah keputusan yang efektif itu harus mampu memecahkan masalah sosial. Untuk dapat memerankan hal ini, proses pembuatan keputusan mengharuskan mengikutsertakan proses atau tahapan ilmiah, juga harus memperhatikan kontribusi

partisipan lain (misalnya interst group, tokoh berpengaruh, dan lain sebagainya). Setelah interaksi ini dilalui, maka keputusan semestinya baru ditentukan untuk kemudian dijalankan.

Tahapan ilmiah perumusan pengambilan keputusan, kira-kira mengikuti langkah sebagai berikut:

1. Identifikasi dan formulasi permasalahan
2. Penentuan alternatif keputusan untuk pemecahan masalah
3. Analisis kelayakan masing-masing alternatif keputusan
4. Pelaksanaan keputusan dengan menentukan performance minimal
5. Evaluasi keberhasilan dengan ukuran-ukuran kuantitatif, seperti cost-benefit analysis, cost-effective-ness analysis, dan sejenisnya.

## CATATAN AKHIR

Untuk sampai kepada scientificdecision, maka yang lebih penting adalah menciptakan prakondisi di dalam tubuh organisasi itu sendiri. Langkah awal mungkin harus dimulai dengan membentuk budaya *individual learning* menjadi *collective learning* dan akhirnya terciptalah *learning organization*. Proses pembelajaran agar tercipta individual learning menurut Olsen (1994) ialah pada level individu harus memiliki *system thinking* dengan *single-loop learning*, seperti model OADI – kemampuan untuk selalu memiliki system berfikir yang dimulai dengan *Observation*, *Asses*, *Design*, dan *Implementation*. Sebagai langkah awal ini mungkin baru akan tercipta apabila kita mampu memiliki 6 (enam) kompetensi dasar, yaitu: *willing to read*, *willing to write*, *willing to say*, *willing to listen*, dan *willing to visioning*.

Apabila keadaan dan kemampuan seperti ini dapat tercapai, maka setiap organisasi atau lembaga akan mampu mengubah dirinya menjadi organisasi yang terus-menerus meningkatkan pembelajarannya pada berbagai tingkatan, sebagaimana yang diungkapkan Peter Senge (1995) sebagai berikut :



*“As the world becomes more interconnected and bussines become more complex and dynamic, work must become ‘learningful’. It is not longer to have one person learning for the organozation, a Ford or a Sloan or a Watson. It is just not possible following the orders the grand strategist. The organization that will truly excel in the future will be the organization thet discover how to tap people’s commitment and capacityto learn at all levels an organization”.*

## DAFTAR PUSTAKA

- Danim, Sudarwan, *Pengantar Studi Penelitian Kebijakan*, Jakarta: Bumi Aksara, 1997
- Israel, Arturo, *Pengembangan Kelembagaan: Pengalaman Proyek-proyek Bank Dunia*, Jakarta: LP3ES, 1992.
- Scott, J.C., *Moral Ekonomi Petani: Pergolakan dan Subsistensi di Asia Tenggara*, Jakarta: LP3ES, 1981.
- Supandi dan Sanusi, *Kebijakan dan Keputusan Pendidikan*, Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, 1988.